

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع السبب في اختيار موضوع الدراسة للاعتبارات التالية :

• الإعتبار العلمي :

- تعتبر هذه الدراسة محاولة لإثراء الجانب العلمي والمعرفي وتبسيط الضوء على جوانب محددة نرى أن لها تأثير عميق على فعالية الأجهزة الإدارية لمقر ولاية الجلفة .
- كما أن هذه الدراسة مرتبطة بالعنصر البشري والذي يعتبر المورد الرئيسي في أي تنظيم .

• الإعتبار العملي :

- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في معرفة واقع الاتصال التنظيمي الذي يعتبر شريان العمل الإداري .

أهداف الدراسة :

- 1- معرفة واقع الاتصال وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين وما مدى انعكاسها على كل من العاملين والمؤسسة .
- 2- الهدف من خلال هذه الدراسة هو تبسيط الضوء على تنظيم اجتماعي محدد وهو مقر ولاية الجلفة.

أهمية هذه الدراسة :

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تعالجه .
- تبسيط الضوء على أهم طرق وأنواع الاتصال والتي يستخدمها العاملون عند ممارسة مهامهم ومدى انعكاسها على هؤلاء العمال وفقا لمتغيراتهم الشخصية :
 - . السن .
 - . المستوى التعليمي .
 - . الوظيفة .
 - . عدد سنوات العمل .
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة .

الإشكالية :

إن الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة ، بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة ، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية ، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير و مشرفوه على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار الوظيفي ، ومنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العامل على حد سواء .

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية و اجتماعية و حضارية ، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن ، الغذاء و الكساء و الأمن .بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع ، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع ، و بالتالي تأصيل قيم التواصل و الترابط بين الافراد و التآلف بين الأفراد المجتمع الإنساني ككل .

"يقول مؤرخون أن هناك اهتماما واضحا بالاتصال ودوره في شؤون الانسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين و المصريين القدماء وفي إلياذة هوميروس وغيرها . ويعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال . وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمها بالتمرين .و الاتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي ، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره و أن يحقق هدفه مع مستمع ، عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها"¹

الواقع لو نظرنا إلى كمية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها ، وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات و الرقي الحضاري و التكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم .

¹ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي : الاتصال و العلاقات العامة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، ط2005، 1: ص 34.

فالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية و الإدارية ، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها .

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتبارها جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية و الإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها ، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها ، والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم .

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي:

- ما واقع الاتصال التنظيمي السائد في مقر ولاية الجلفة؟ وماهو تأثيره على الأداء

الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية:

1 - ما طبيعة الاتصال التنظيمي الرسمي داخل مقر ولاية الجلفة؟ وماهو الدور الذي يلعبه

الاتصال التنظيمي الرسمي داخل المؤسسة ؟

2 - ماهي طبيعة علاقات الاتصال الغير رسمية بمقر ولاية الجلفة؟ وكيف تؤثر على الأداء

الوظيفي للعامل؟

الفرض الرئيسي:

- يسود في مقر ولاية الجلفة الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي ولهما دورا فعالا في توجيه أداء الأفراد والرفع من أدائهم الوظيفي داخل مقر ولاية الجلفة.

- الفرضيات الفرعية:

1- يستخدم الاتصال التنظيمي الرسمي بجميع أنواعه وله دورا فعالا في مقر ولاية الجلفة.

2- يستخدم الاتصال الغير الرسمي في علاقات العمل بين العمال، وله تأثير ايجابي على الأداء

الوظيفي للعامل في مقر ولاية الجلفة.

تحديد المفاهيم :

تعريف الاتصال:

لغة: مشتقة من فعل وصل. فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة¹

اصطلاحا:

. يُعدّ تعريف "شانون" و "ويفر 1949 SHANON AND WEAVER" من أكثر تعريفات الاتصال شهرة ، إذ اعتبر أساسا لتعاريف ونماذج تالية حاولت شرح عناصر الاتصال ، وقد قدّما فيه نموذجا لعملية الاتصال يركز على النظرية الرياضية ، ثم طُبّق في العلوم الإنسانية ، وهو نموذج استخدم أصلا لوصف الاتصال الإلكتروني ، حيث كان "كلود شانون" موظفا كمهندس في شركة " بل " للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية USA ووضع تصميمه المعروف انطلاقا من عملية الاتصال الهاتفي²

"هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون"³

"عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة".⁴

تعريف د. القرني:سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية،وله ثلاث عناصر (المرسل-الرسالة-المستقبل).⁵

¹ - مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2، بيروت ، 1997.

² - Amado.G et Guillet.A (1991) : Dynamique des communications dans les groupes , ed:

Armond Colin, 2 ème édition , Paris .

³ - محمد أبو سمر : الاتصال الإداري ، دار أسامة ، ط1، الأردن - عمان ، 2009.

⁴ - ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، ط1، الجزائر . 2004.

⁵ - بشير العلق : الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط1، الأردن - عمان ، 2009.

. التعريف الإجرائي:

الاتصال: "هو عملية إيصال و تلقي و تبادل آراء و أفكار و معلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة ، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة"

تعريف الاتصال التنظيمي:

. عرفه محمد علي " إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات،الوقائع،والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " ¹
يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى .

. عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير " ²

. عامر يس " هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم " ³

. هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات. ⁴

. العالم ويليام سكوت يعرف الاتصال التنظيمي "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة." ⁵

1- الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص54.

2- شعبان علي حسين السيسي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي ، ط1. الإسكندرية ، 2009.

3- شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية ، ط1، عمان ، 2007

4- طيبش ميلود : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة،رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم الاجتماع،2009/2010.

5- خالد زعموم: الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة ، 2009/2010.

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي: هو عملية هادفة ، تتم بين طرفين أو أكثر ، لتبادل المعلومات و الآراء ، وللتأثير في المواقف والاتجاهات.¹

تعريف الأداء:

"يشير إلى أي سلوك أو عمل يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"²

"الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك دور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد"³

يعرف هلال الأداء بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يعمل بها ، و يعني النتائج التي يحققها بها⁴

ويرى مجبر الأداء الإداري بأنه ما يقوم به الموظف و المدير من أنشطة وأعمال مرتبطة بوظيفة معينة.⁵

ويعرفه عاشور بأنه قيام الفرد بالنشطة و الأعمال التي يتكون منها عمله.⁶

ويرى سليمان أن الأداء هو *قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.⁷

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى بأنه سلوك ومنهم من يرى أنه حصيلة

الجهد، ومنهم من يرى انه انجاز عمل ، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية ويشير تواس جيلبارت (Thomas Gilbert) إلى عدم الخط بين

1- عشوي مصطفى: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات ، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال ، تأليف جماعي ، بإشراف عبد الرحمن عزي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992، ص 16.

2- إبراهيم عبد الهادي محمد السليح: الإدارة مفاهيمها وعملياتها، دارالمعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2005.

3 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب ، 2002.

4 - هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء .

5 - مجبر مهدي إبراهيم: الأمانة في الأداء الوظيفي، جدة، مكتبة الخدمات الحديثة.

6 - عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

7 - سليمان مؤيد سعيد: الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت ، دار ذات السلاسل.

السلوك وبين الانجاز الأداء، ذلك أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات، أما الجهد فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.¹

وعلى الرغم من ان هناك اختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع بين هذه التعاريف وهي كما يلي:

* **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

* **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فرص للعمل .

* **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

التعريف الإجرائي :

• **الأداء :** قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الموكلة إليه .

تعريف الأداء الوظيفي:

- يعرف هلال الأداء بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يعمل بها ،و يعني النتائج التي يحققها بها²

- ويرى سليمان أن الأداء هو " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة "³.

التعريف الإجرائي :

• **الأداء الوظيفي :** يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فالأداء مرتبط

بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وهو امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد .

تعريف المؤسسة:

- "المؤسسة شخص اعتباري ينشا بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو اقتصادية دون قصد إلى ربح مادي و هناك أنواع عديدة من المؤسسات فمنها المؤسسة العامة ،"

1 - سلامة وهيب عباد: **مبادئ الإدارة العامة**، القاهرة، ب ط..

2 - هلال محمد عبد الغني: نفس المرجع.

3 - سليمان مؤيد سعيد: نفس المرجع.

Publiccorporation" فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى الربح تسمى "Private corporation" , و إذا كانت تهدف إلى الصالح العام تسمى "Publiccorporation"¹

- "المؤسسة هي مجموعة من الوسائل البشرية و المادية و المالية خصصت لأداء اقتصادي معين".²
- كما يعرفها ادم سميث بأنها الوحدة التي تجمع و تتسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي

- أما ماركس فيعرفها بأنها تمثل عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إشراف نفس رأسمال في مكان محدد لإنتاج سلعة نوع محدد من السلع
- " فالمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج ولأداء النشاطات المختلفة ".³

التعريف الإجرائي:

• المؤسسة العمومية الخدماتية: هي كيان يضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكله التي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير من خلال تطبيق قوانين الدولة.

• التعريف بمقر ولاية الجلفة :

عبارة عن نظام يظم مجموعة من الأنشطة المتناسقة بكفاءة وفعالية أكثر والمتمثلة في تقديم الجانب الخدماتي من جهة وتنظيم العلاقات بين المؤسسات العمومية والخاصة وكذا مع الأفراد من خلال السهر على تطبيق قوانين الدولة .

1 - عاشور احمد صقر: نفس المرجع.

2 - سليمان مؤيد سعيد: نفس المرجع.

3 - نفس المرجع.

منهج الدراسة :

للوصول إلى الإجابة عن الإشكالية قصد إثبات أو نفي صحة الفرضيات فقد اتبعنا في ذلك المنهج الكمي الذي يمتاز بأكثر دقة في ضبط المعطيات و المتغيرات و يسمح بفهم ومعرفة الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في تسيير المؤسسات وهذا في الجزء النظري من الدراسة .

كما أن نتائج هذا المنهج تتسم بالدقة و المصدقية النسبية لأنه يتعامل بلغة الأرقام عبر مراحل هذا المنهج ،وهذا من اجل مقارنة الدراسة النظرية على واقع المؤسسة مصالح ولاية الجلفة كنموذج للدراسة .

أدوات جمع البيانات :

الاستبيان *الاستمارة* : يضم مجموعة من الأسئلة عن مواضيع مختلفة تخص موضوع الدراسة تسلم إلى الأفراد المعنيين بالدراسة و هم عينة تمثل المجتمع المبحوث في غياب الباحث قد تحمل أسئلة مغلقة أو مفتوحة وهي وسيلة جمع المعلومات.و قد تم بناءها كالتالي :

- تضم البيانات الشخصية للمبحوثين وكذا الأسئلة المقترحة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تحمل أسئلة مغلقة و لها أجوبة مقترحة وتكون الإجابة بوضع علامة X أمام الإجابة المناسبة تقدم للأستاذ المشرف لإبداء رأيه و ملاحظاته قصد تعديل جوانب الخطأ و الغموض فيها .
- جراء اختبار الثبات عليها بتوزيع عينة منها على العمال .
- نقوم بضبطها بصورتها النهائية ثم مراجعتها و طبعها و توزيعها على أفراد عينة المجتمع المبحوث لجمع المعلومات من خلالهم .
- الجزء الأكبر من الاستمارات قمنا بتوزيعه على الفئة المثقفة من العمال فكانوا يجيبون عليها بصورة واضح لكونهم يعرفون القراءة و الكتابة
- جزء من هذه الاستمارات قد قمنا بتنفيذه عن طريق المقابلة الشخصية و الملاحظة وذلك بسبب أمية عدد من المبحوثين فكنت اسألهم وهم بدورهم يجيبون.
- جزء آخر من الاستمارات استعملت فيه المقابلة الشخصية في بعض الأسئلة بسبب عدم وضوح السؤال لبعض المبحوثين.

- تواجهنا عدة صعوبات ونحن نتعامل مع العمال وذلك بسبب خوفهم من الإجابة على بعض الأسئلة أو الامتناع عن الإجابة وخاصة من فئة العمال البسطاء رغم توضيح أبعاد هذه الدراسة.
 - جمع الاستمارات من المبحوثين.
 - قراءتها جيدا
 - تفرغها في جداول لكل سؤال جدول خاص به .
 - نقوم بتحليل الجداول ثم تفسيرها وأخير استخلاص النتائج .
- الأدوات الإحصائية المستعملة :**

- التكرارات :أداة إحصائية تركز عليها عملية تفرغ معطيات الاستمارة في جداول .
 - النسب المئوية :تحويل أرقام التكرارات إلى نسب مئوية ليسهل التعامل معها في التفسير.
- العينة و كيفية اختيارها :**

يشمل البحث جميع الأفراد العاملين بمقر ولاية الجلفة

العينة : نستعمل عينة احتمالية طبقية للعاملين بمقر ولاية الجلفة

وفقا لقانون الاحتمال التالي :

يجب أن يكون لكل شخص من المجتمع المعني بالدراسة (بمقر ولاية الجلفة) حظ مماثل لأي شخص آخر,من المجتمع نفسه في أن يقع عليه الاختيار في العينة ومن ثمة فستكون هذه العينة عينة تمثيلية بالمعنى الدقيق

كيفية حساب العينة:

المرحلة الأولى:

وفرنا لائحة كاملة تتضمن مجموع أفراد المجتمع المعني بالدراسة و الذي بلغ عددهم 320 عاملا وبما أن العينة عشوائية بسيطة فالتخصص غير مهم.

المرحلة الثانية :

لحساب عدد أفراد العينة نطبق العلاقة العامة التالية:

$$320 \text{ — } 100\%$$

$$x \text{ — } 10\%$$

$$320 * 10 / 100 = 32$$

ومنه

إذن : العينة التمثيلية تتألف من 32 مفردة، أي من كل 10 أفراد نتوجه بالسؤال إلى فرد واحد .

الدراسات السابقة:

إن موضوع الاتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الاتصالات داخل المؤسسة وأهملوا محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الاتصال. وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وارتباطه بالأداء الوظيفي متغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة الاتصال في التنظيم الصناعي.

أ- الدراسات الأجنبية:

1-دراسة هاوثورن 1927 :

بدأت في عام 1927 سلسلة من التجارب والدراسات في مصنع هاوثورن في مدينة شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليتريك) إضافة إلى أبعاد جديدة لملية الإدارة اعتمدت هذه الدراسات على افتراض الادارة التقليدية التي تنص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بتحسن زيادة مستوى الاضاءة في مكان العمل. وقام فريق من الباحثين من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراء عن طريق عزل عدد من العاملين في احدى غرف المصنع، ولوحظ ردود أفعال العاملين إزاء تغير في الاضاءة، كما أن أداء العاملين انخفض بانخفاض مستوى الاضاءة.¹

¹ جاري ديسلر: أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريف عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992: ص 42.

2-دراسة كاتر كوبي و"موريس"1950:

بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية خلاصة هذه الدراسة هو ان الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال ان تقنع العاملين بضرورة احضار وجباتهم ومشروباتهم الى مكان عملهم وان يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدل الذهاب الى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولو الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف ان منحى الانتاج ينخفض الى اقل نصف المعدل خلال 15د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الاحصائية التي اوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما ادى الى ان يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب الى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع.¹

3-مسح معهد غالوب 1998:

تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي اجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد اعمارهم على 25 سنة الى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فان النتيجة التي توصل إليها المسح أن مايمهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون يشعرون فيها بالرضى كانت هذه الوحدات أكثر نجاحا. ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال، وكذلك ايجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.²

ب- الدراسات العربية:

1-دراسة محمد علي محمد 1978:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد اجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الاسكندرية

¹ كيث ديفيز: السلوك الانساني في العمل، ترجمة: سيد عبد المرسي، محمد اسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974: ص 50.

² بوب غارت: اثنتا عشرة مقدره تنظيمية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2004: ص 105-106

- وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:
- **الملاحظة المباشرة:** وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمال أثناء قيامهم بعملهم.
 - **المقابلة الحرة:** وذلك لافلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.
 - **الاستمارة:** استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال وهي:

- 1- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور .
- 2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- 3- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
- 4- بيانات حول امكانية الاتصال الصاعد.
- 5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط.

ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

أما في الجانب الثاني فقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرهم ومعرفتهم للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال فلقد بينت الدراسة ان الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع. وكرد فعل على ذلك فضل العمال

الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد التأكد من أن شكاويهم لم تلق أية عناية .

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات ومن ثم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى لتحقيقها ويعكس تلك المعوقات افلتي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات الى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض لاستقبال المعلومات من زملائهم في العمل الى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وان كانت لهم شكاوي خاصة، وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي للإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد استخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

صعوبات البحث :

إن مهمة إعداد بحث علمي أكاديمي ليست بالأمر الهين و هو ما وقفنا عليه بأنفسنا ومن هذه

الصعوبات نذكر ما يلي :

- عدم توفر المراجع التي تتناول الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية في خصيصا.
- عدم توفر الوقت
- مراوغات العديد من المبحوثين في الإجابة عند سؤالهم في بعض الأسئلة.
- عدم المساعدة الكافية من طرف بعض المصالح ويعود ذلك إلى كثرة التزاماتها.